

VIZITĂ DE STUDIU ÎN ESTONIA: CE ȘI CUM VALORIFICĂM?

În ultimele decenii, sistemele educaționale europene au trecut prin transformări profunde, determinate de necesitatea adaptării școlii la realitățile unei societăți în continuă schimbare, a progresului tehnologic și a noilor înțelegeri asupra modului în care oamenii învață. Estonia, recunoscută pentru performanțele sale educaționale și pentru capacitatea de a construi o cultură a învățării bazată pe autonomie, colaborare și inovare, oferă un model inspirațional pentru multe țări aflate în proces de modernizare a educației.

Pentru echipa de studiu din Republica Moldova, acest model constituie o lentilă de observare și analiză a școlilor estoniene, oferind posibilitatea de a identifica elementele de cultură organizațională care susțin starea de bine a elevilor, colaborarea profesională și dezvoltarea unei comunități educaționale reflexive.

În acest articol prezentăm câteva idei importante despre proiectul „Future school” și despre posibilitățile de valorificare a experienței în cadrul unei vizite de studiu.

Înțelegerea filozofiei proiectului „Future School”: Sinteza

Filozofia proiectului „Future School” se bazează pe premisa că îmbunătățirea învățării elevilor este un rezultat direct al *transformării culturii școlare* printr-un proces sistematic de *leadership bazat pe dovezi și colaborare profesională*.

Acest cadru conceptual servește ca lentilă prin care echipa de studiu din Republica Moldova ar trebui să observe și să analizeze școlile estoniene.

Pilonul I: Învățarea centrată pe elev și starea de bine (obiectivul final)

1 Focus pe elev: Obiectivul principal este îmbunătățirea rezultatelor elevilor și satisfacerea *nevoilor psihologice de bază* ale acestora (autonomie, competență, relaționare).

2 Schimbarea rolului profesorului: Trecerea de la rolul de *transmițător de cunoștințe* la cel de *facilitator al învățării active*.

3 Responsabilitatea elevului: Încurajarea elevilor să-și asume *responsabilitatea pentru propria învățare* și *dezvoltarea abilităților de autogestionare*.

Pilonul II: Cultura colaborativă și leadershipul distribuit (mecanismul cheie)

4 Colaborarea ca rutină: Cultura colaborării este stimulată prin crearea de *rutine de colaborare* (întâlniri regulate, planificare comună) și prin asigurarea unei *comunicări deschise* și a *încrederii* între profesori.

5 Leadership distribuit: Schimbarea este condusă de o *echipă stabilă* (inclusiv directorul și profesori-lideri), care distribuie responsabilitatea și nu se bazează exclusiv pe autoritatea directorului.

6 Asumarea responsabilității pentru schimbare: Schimbarea trebuie să fie a echipei, nu impusă din exterior. Principiile cheie pentru a produce schimbarea sunt:

Dialog: Schimbarea a fost discutată și agreată?

Semnificație: Este schimbarea relevantă și inteligibilă pentru profesori?

Asumarea responsabilității: Ne-am asumat cu toții rolurile în co-crearea schimbării?

Pilonul III: Decizia bazată pe dovezi (metoda de lucru)

7 Utilizarea datelor: Deciziile de îmbunătățire a școlii nu sunt luate prin presupuneri, ci pe baza datelor colectate (satisfacție, rezultate, participare).

8 Focus clar: Echipele școlare lucrează pe o temă aleasă de ele, dar care este *clar definită și centrată pe învățarea elevilor*.

9 Sprijinul cercetării: Parteneriatul școală-universitate asigură că intervențiile sunt *bazate pe cercetare* și că profesorii sunt sprijiniți în utilizarea cunoștințelor și a dovezilor.

VIZITĂ DE STUDIU ÎN ESTONIA: CE ȘI CUM VALORIFICĂM?

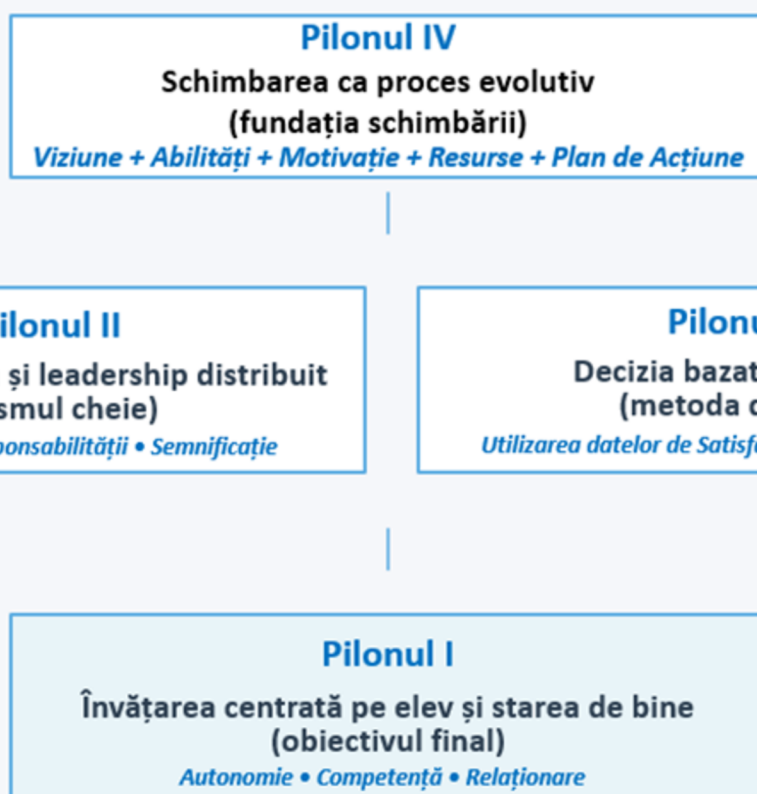
Pilonul IV: Schimbarea ca proces evolutiv (viziune)

10 **Proces sistemic:** Îmbunătățirea școlii este un proces evolutiv care necesită coerență și aliniere la nivel de sistem.

11 **Durabilitate:** Schimbările semnificative necesită un interval de timp mai lung (sunt menționate cel puțin trei ani pentru obținerea unor rezultate pozitive și durabile).

12 **Elementele schimbării** (Knoster): Pentru ca schimbarea să aibă loc, toate elementele trebuie să fie prezente: Viziune, Abilități (Competențe), Motivație, Resurse și Plan de Acțiune. Lipsa oricărui element duce la confuzie, rezistență sau start fals.

Cei 4 piloni ai filozofiei „Future School”



2. Analiza culturii organizaționale în proiectul „Future School”: posibilități de valorificare a experienței în cadrul unei vizite de studiu

Obiectivul principal: Înțelegerea și analiza elementelor de cultură organizațională din școlile estoniene (parte a proiectului "Future School") care influențează direct experiența de învățare și bunăstarea elevului.

Pași de urmat:

- a. Pregătirea vizitei;
- b. Desfășurarea vizitei;
- c. Analiza și diseminarea rezultatelor.

VIZITĂ DE STUDIU ÎN ESTONIA: CE ȘI CUM VALORIFICĂM?

a. **Pregătirea vizitei.** La această etapă se stabilește un cadru clar de observare, pentru a maximiza eficiența timpului petrecut în vizita de studiu:

Elemente de cultură organizațională:	Metode utilizate:	Ce observăm?	Reflecții	Instrumente utilizate:
Colaborare și Comunități profesionale de învățare Leadership distribuit Valorile instituției Luarea deciziilor în bază de date Dezvoltarea autonomiei elevilor Motivarea elevilor Mentoratul	Observarea Interviul Comunicare liberă	Artefacte vizibile și invizibile	Impactul asupra rezultatelor elevului și a stării de bine în procesul de învățare. Abordarea sistemică a proceselor desfășurate în instituție.	Grile de observare Ghid de interviu Documentare

Artefacte Vizibile (nivelul de suprafață):

Mediul fizic: Cum sunt organizate sălile de clasă (mobiliu flexibil, spații de lucru individuale vs. de grup), cum sunt decorate holurile (postere educaționale, lucrări ale elevilor, declarații de misiune), utilizarea tehnologiei la vedere (table interactive, laptopuri, tablete).

Comportamente observabile: Cum interacționează profesorii cu elevii în pauze și în timpul orelor, cum colaborează elevii între ei, cum se adresează personalul școlii (formal/informal), cum sunt gestionate conflictele vizibile? Este încurajată asumarea riscurilor și învățarea din greșeli?

Obiceiuri / ritualuri: Festivități de deschidere/închidere a anului școlar, adunări matinale, ceremonii de premiere, evenimente școlare (zile tematice, târguri de știință)

Artefacte invizibile (nivelul profund):

Valori împărtășite: Care sunt principiile și valorile declarate ale școlii și cum se reflectă ele în practică? Se pune accent pe competiție sau pe colaborare? Pe performanță academică standardizată sau pe dezvoltare holistică? Cum se iau deciziile importante?

Percepții și atitudini: Cum percep elevii rolul profesorului (ghid, facilitator, transmițător de informații)? Cum se simt elevii în școală (în siguranță, ascultați, stresați)? Care este atitudinea față de inovație și schimbare în rândul profesorilor? Care sunt așteptările reale privind comportamentul elevilor și al profesorilor?

VIZITĂ DE STUDIU ÎN ESTONIA: CE ȘI CUM VALORIFICĂM?

b. Desfășurarea vizitei

Pe parcursul vizitei, se vor utiliza metode multiple pentru a obține o imagine cât mai completă și nuanțată.

Observarea directă:

- *Observarea „Shadowing”*: observarea comportamentului elevilor și profesorilor pe parcursul a câteva ore și pauze, pentru a înțelege fluxul unei zile școlare.
- *Observarea spațiilor comune*: petrecerea timpului în holuri, cantină, bibliotecă sau curtea școlii în timpul pauzelor pentru a observa interacțiunile informale și atmosfera generală.
- *Asistența la ore*: participarea la diverse ore (materii diferite, clase de vârste diferite) pentru a observa metodele de predare, dinamica profesor-elev și interacțiunile dintre elevi. Se va acorda atenție modului în care este încurajată autonomia elevului și învățarea colaborativă.

Interviuri semi-structurate:

- Organizarea de *întâlniri formale cu directorii și liderii de proiect* pentru a discuta aspectele strategice.
- Discuții informale, dar ghidate, cu *profesorii* în cancelarie sau în pauze, pentru a obține perspective oneste.
- Organizarea de *focus-grupuri cu 4-6 elevi* pentru a facilita o discuție deschisă despre experiența lor școlară. Este esențial să se creeze un mediu sigur în care aceștia să se simtă confortabil să-și exprime opiniile.

Analiza documentelor și artefactelor:

- *Colectarea de materiale relevante*: viziunea și misiunea școlii (afișate), regulamente interne, exemple de proiecte ale elevilor, materiale curriculare dezvoltate de profesori.
- *Fotografierea* (cu acord prealabil) a spațiilor, a panourilor informative și a altor artefacte vizuale care definesc cultura școlii.

c. Analiza și diseminarea rezultatelor

Sistematizarea datelor:

- *Organizarea notițelor* de pe grilele de observare pentru fiecare școală vizitată.
- *Crearea unui profil cultural* pentru fiecare instituție, folosind cadranul artefacte vizibile vs. invizibile.

Analiza comparativă și sinteza:

- Identificarea temelor și modelelor: Ce elemente de cultură organizațională sunt comune școlilor de succes din proiect?
- Corelarea directă între elementele de cultură observate (ex: autonomie profesorală, spații de învățare flexibile) și beneficiile pentru elevi (ex: implicare crescută, colaborare, asumarea responsabilității pentru propria învățare).
- Formularea de concluzii clare: Care sunt pârghiile culturale cheie care par să aibă cel mai mare impact asupra experienței de învățare a elevului în contextul estonian?

Elaborarea raportului final și diseminarea:

- Redactarea unui raport de vizită de studiu care să nu fie doar descriptiv, ci și analitic, oferind recomandări practice pentru adaptarea principiilor observate.
- Organizarea unui workshop sau a unei prezentări pentru a împărtăși rezultatele cu factorii de decizie și cu alți profesori interesați din țară.
- Crearea de materiale suport (ex: studii de caz scurte, ghiduri de bune practici) bazate pe observațiile făcute.

VIZITĂ DE STUDIU ÎN ESTONIA: CE ȘI CUM VALORIFICĂM?

Prin aplicarea acestei metodologii, vizita de studiu va depăși stadiul de simplă vizionare, transformându-se într-o investigație aprofundată a modului în care o cultură organizațională intenționat modelată poate deveni motorul unei educații centrate pe elev.

Concluzii:

Pentru Republica Moldova, lecțiile desprinse din această abordare oferă direcții strategice pentru dezvoltarea unei culturi educaționale bazate pe încredere, autonomie profesională și responsabilitate colectivă. Adaptarea principiilor *Future School* nu presupune preluarea mecanică a unui model extern, ci traducerea acestuia în limbajul valorilor, resurselor și priorităților locale.

Schimbarea, înțeleasă ca proces evolutiv, solicită consecvență, timp și leadership orientat spre învățare. În acest sens, transformarea școlii din RM poate deveni un exemplu de evoluție sustenabilă atunci când fiecare actor educațional — profesor, elev, director, mentor, universitate, MEC, INEL — își asumă rolul de co-creator al unei comunități care învață.



Material elaborat de Natalia Morari, specialistă principală, INEL